

学校编码: 10384 分类号_____密级 _____

学号: X2010156234

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

九州通医药物流竞争战略研究

Study of Competitive Strategy for Jointown
Pharmaceutical Logistics

殷涛

指导教师姓名: 郭 朝 阳 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 9 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- （ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- （ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

医药产业是关系国计民生的重要产业，是国家培育战略新兴产业的重要领域。2012年7月9日，国务院国发〔2012〕28号印发《“十二五”国家战略性新兴产业发展规划》，该《规划》重点发展方向和主要任务是：节能环保产业，新一代信息技术产业，生物产业，高端装备制造产业，新能源产业，新材料产业，新能源汽车等七大产业。生物医药产业作为生物产业最重要的内容，列入七大发展方向之中。

2014 中国药品流通行业资本论坛公布了一组数据：我国已成为全球药品消费增速最快的地区之一。2013 年，全国社会消费品零售总额为 23.44 万亿元，其中药品流通销售额占比为 5.6%，同比提升 0.2%，金额达到 1.3 万亿元，同比 2012 年增长 16.7%。中国有望在 2020 年以前，成为仅次于美国的全球第二大药品市场。

九州通医药集团股份有限公司，是中国医药商业市场中的一朵奇葩，是一朵“出污泥而不染”的莲花。过去的十余年中，在央企、国企和自然人弄潮医药健康产业的大环境里，九州通作为一家民营企业，仅仅依靠在药品销售总额中占比只有 15% 的 OTC 市场，艰难求生、奋发图强，却奇迹般地存活下来，并取得了行业第四的市场地位。九州通不屈服于扭曲的市场规则，不被一些不良的医院和医生潜规则，顽强地依靠低成本的物流实力、快速扩张的全国性销售和物流网络，以及独到的医药物流技术，完成了凤凰涅槃般的蜕变，销售规模从小到大，2013 年实现不含税收入 334 亿元。九州通人和市场同行的评价是，九州通由弱变强的核心竞争力就是九州通的物流！

新一任政府带来了新的气象，市场有望成为配置资源的最主要力量，让九州通看到了新医改的希望；新的业务模式带来了新的市场领域，电子商务的蓬勃发展、医疗养老行业不断地兼并重组，让九州通真切感受到了新市场的新机遇，以及随之而来的新挑战。九州通医药物流作为九州通集团赖以生存的法宝，在新市场、新政策、新挑战和新机遇的合力作用下，是否进行组织调整，是收缩还是扩张，怎样把握机遇、弥补自身短板，如何提升能力、适应快速变化的市场？这些都是需要审时度势、认真分析的内容。

在企业竞争战略理论、五力竞争模型、PEST 分析理论等相关经济管理理论的指

导下，本文对医药物流发展的宏观环境、产业竞争格局和竞争因素，以及企业自身的资源条件进行了详细分析，提出了九州通医药物流下一步发展的竞争战略思想，和相关配套实施的措施。本文采用理论分析和实证分析相结合的方法，立足于市场良好的发展前景和企业实际，提出了九州通物流应该在医药物流行业坚持走总成本领先战略的竞争方向。

本文认为，九州通物流既要为巩固九州通集团的竞争力服务，也要利用已经建立的物流网络为整个医药健康产业服务，最终以九州通的低廉成本、全国网络、快速响应，让医药的最终消费者得益，在做善良企业的同时树立正义公平的市场标杆形象，为促进行业的健康转型和可持续发展而努力。

关键词：医药物流；第三方物流；总成本领先战略

Abstract

Pharmaceutical industry is an important industry which is closely related to the national economy and people's livelihood, as well as an important area for the nation to foster strategic emerging industries. The key development direction and main tasks of the State Council's NO. (2012) 28th document released on July 9th 2012, *"Twelfth Five-Year National Strategic Emerging Industry Development Plan"*, are the following seven industries: energy saving and environmental industry, new generation of IT industry, bio-industry, high-end equipment manufacturing industry, new energy industry, new materials industry, new energy vehicles industry, etc. As the most important components of bio-industry, Bio-pharmaceutical industry is included among the seven development directions.

A set of data released by 2014 China Pharmaceutical Distribution Industry Capital Forum shows: China has become one of the fastest growing regions in drug consumption in the world. In 2013, China's total retail sales of social consumer goods was 23.44 trillion Yuan, in which pharmaceutical distribution sales accounted for 5.6%, increased by 0.2% on year, amounted to 1.3 trillion Yuan, an increase of 16.7% in 2012. And China is expected to be the world's second largest pharmaceutical market, only after the United States, before 2020.

Jointown Pharmaceutical Group Co., Ltd. is an exotic flower as well as an unstained lotus in China's pharmaceutical business market. Over the past 10 years, as a private enterprise, Jointown was lucky to survive from the dreadful environment of pharmaceutical and healthcare industry which is dominated by the central enterprises, state-owned enterprises. By struggling in only 15% share of the OTC drug market, Jointown achieved the fourth leading place in the industry.

Jointown never succumbs to the distorted market rules and the unspoken rules of the hospitals and doctors, and completed the phoenix Pan-like transformation doggedly relying on low-cost logistics strength, rapid expansion of the national sales and logistics network, as well as the unique pharmaceutical logistics planning and integration technology. The sales of Jointown has rapidly grown from small to large scale, which reached 33.4 billion Yuan revenue excluding tax in 2013. All the Jointownese and market peers say that the core competitiveness of Jointown growing from weak to strong, from small to large, is its logistics!

The new government brought a new atmosphere that the market is expected to

become the main force in resources allocation , which brings the hope of new health care reform to Jointown; And new business model brings new markets, booming e-commerce, numerous mergers and acquisitions in medical and pension industry, which makes Jointown deeply feels the new opportunities in new markets, as well as new challenges attendant. As Jointown's survival recipe, Jointown pharmaceutical logistics needs to assess the situation and make careful analysis under the joint effect of new markets、 new policies, new challenges and new opportunities, as to the following questions: whether to do reorganization 、 contraction or expansion and how to seize the opportunity to make up for their shortcomings, as well as how to enhance the strength to adapt to the rapidly changing market.

Under the guidance of economic management theory of Enterprise Competitive Strategy Theory 、 Five Force Competitive Model, PEST Analysis Theory, this paper puts forward a strategic thinking of Jointown pharmaceutical logistics' next stage development, and the corresponding implementation supporting measures by carrying out a detailed analysis of the macro environment through the development of pharmaceutical logistics、 industry competition landscape and competitive factors, as well as its own resource conditions. And in this paper, a macro direction to adhere to the road of overall cost leadership strategy in the competitive strategy is proposed to Jointown pharmaceutical logistics based on the good development prospects of the market and the enterprise's practice, by theoretical analysis and empirical analysis method.

This paper argues that Jointown logistics should not only serve for consolidating the competitiveness of Jointown Group, but also for the entire pharmaceutical and health industry by utilizing the already established logistics network , and ultimately benefit the end- consumers relying on its low cost、 nation-wide network 、 rapid response, and establish a justice and fair market benchmark image while doing good business, and at the same time make efforts to promote the healthy restructuring and sustainable development of the industry.

Key words: Pharmaceutical Logistics, Third-party Logistics, Overall Cost Leadership Strategy

目录

第一章绪论	1
第一节研究背景	1
第二节研究目的及意义	6
第三节研究思路与方法	7
第二章研究理论基础与方法综述	9
第一节竞争层战略	9
第二节 PEST 分析	11
第三节波特五力分析模型	12
第四节价值链分析	16
第三章九州通医药集团及九州通医药物流简介	19
第一节九州通医药集团简介	19
第二节九州通医药物流现状	21
第四章九州通医药物流战略分析	25
第一节九州通医药物流 PEST 分析	25
第二节九州通医药物流的波特五力分析模型	29
第三节九州通医药物流的价值链分析	35
第五章九州通医药物流竞争战略选择	38
第一节九州通医药物流的发展方向和竞争战略选择	38
第二节九州通医药物流推行总成本领先战略的理由	40
第三节九州通医药物流选择总成本领先战略的意义	43
第六章九州通医药物流竞争战略的实施	46
第一节在行业新政频出的环境下把握市场机会的战略举措	46
第二节在九州通医药物流组织建设方面的战略举措	47
第三节在九州通物流技术和营销方面的战略举措	50
结束语.....	56
参考文献.....	59

Contents

Chapter 1. Introduction.....	1
1.1 Research Background.....	1
1.2 Research Purpose and Value.....	6
1.3 Research Approach and Method.....	7
Chapter 2. Theoretical Basis of Research and Method Review.....	9
2.1 Strategy of competitive Layer.....	9
2.2 PEST Analysis.....	11
2.3 Porter's Five Forces Model.....	12
2.4 Analysis of Value Chain.....	16
Chapter 3. Introduction of Jointown Pharmaceutical Group and Jointown Pharmaceutical Logistics.....	19
3.1 Introduction of Jointown Pharmaceutical Group.....	19
3.2 Introduction of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	21
Chapter 4. Analysis of Strategy of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	25
4.1 Analysis of PEST of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	25
4.2 Analysis of Porter's Five Forces Model of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	29
4.3 Analysis of Value Chain of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	35
Chapter 5. Choice of competitive Strategy of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	38
5.1 Choice of Development Orientation and competitive Strategy Of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	38
5.2 Reason of Implementing the Strategy of Overall Cost Leadership for Jointown Pharmaceutical Logistics.....	40
5.3 Significance of Choosing the Strategy of Overall Cost Leadership for Jointown Pharmaceutical Logistics.....	43
Chapter 6. Implementation of competitive Strategy of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	46
6.1 Strategic Measures of Seizing Market Opportunity under the Circumstances of frequent new Industry Policies.....	46
6.2 Strategic Measures of Organization Construction of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	47
6.3 Strategic Measures of Technology and Marketing of Jointown Pharmaceutical Logistics.....	50
Conclusions.....	56
References.....	59

第一章绪论

第一节研究背景

一、背景研究

（一）医药商业行业现状简介

随着人民生活水平的提高和医疗保健需求的不断增加，医药产业越来越受到公众和政府的关注，在国民经济中占据着越来越重要的位置。近年来，国家加大医疗保障和医药创新投入，医药工业和医药流通业克服国际金融危机影响，继续保持良好发展态势，规模、效益均实现快速增长。根据商务部《2013 中国药品流通行业运行统计分析报告》，2013 年全国药品流通销售额达到 1.3 万亿，同比增幅高达 16.7%。

2013 年度全国共有药品批发企业 1.63 万家，中国药品流通行业销售排序前 10 名的企业名单，以年度销售总额排序见以下表 1-1 所示：

表 1-1:中国药品流通行业销售额排名前十强^①

2013 年排名	公司名称	销售额
1	中国医药集团总公司	1866 亿
2	华润医药商业集团有限公司	735 亿
3	上海医药集团股份有限公司	710 亿
4	九州通医药集团有限公司	334 亿
5	广州医药有限公司	246 亿
6	重庆医药（集团）股份有限公司	210 亿
7	南京医药股份有限公司	187 亿
8	华东医药股份有限公司	167 亿
9	四川科伦医药贸易有限公司	148 亿
10	中国医药保健品股份有限公司	125 亿

包括上述前 10 强在内的规模以上药品流通企业中，国有及国有控股企业主营业务收入 6246 亿元，占药品流通企业主营业务收入总额的 63.3%，实现利润 115

^①资料来源：商务部市场秩序司. 2013 年中国药品流通行业运行统计分析报告[EB/OL], 2014-06-25

亿元，占企业利润总额的 57.1%；股份制企业主营业务收入 2546 亿元，占主营业务总收入的 25.8%，实现利润 59 亿元，占企业利润总额的 29.3%。此两项数字说明，国有及国有控股企业、股份制企业占据了行业发展的主导地位。

2013 年，全国六大区域销售总额比重分别为：华东 39.2%、中南 20.7%、华北 18.7 %、西南 12.4%、东北 5.3%、西北 3.7%；其中华东、中南、华北三大区域销售额占到行业销售总额的 78.6%。销售额居前 10 位的省市依次为：北京、上海、广东、江苏、浙江、安徽、山东、重庆、天津和四川，10 省市销售额占全国销售总额的 64.6%。^①

（二）医药物流行业现状简介

医药物流为了满足医药商业企业的采购、生产、销售活动的要求，要从事一系列包装、仓储、运输、配送、药监码扫码等基本物流活动和物流增值活动。作为医药商业的重要支撑，医药物流随着医药行业的发展亦呈现出巨大的活力。在国内医药商业企业特别是前 10 强企业里，大多数商业企业既从事药品经销业务，又从事医药物流业务。但在行业内能从事全国性医药物流的企业，目前却只有国药控股和九州通两家；而诸如上海医药、重庆医药等企业，目前仅能担当区域性医药流通的职能。

2013 年，医药物流行业总体呈现平稳发展态势。按最有代表性的医药物流企业国药物流和九州通的物流成本占比 1.5%以内（物流在药品销售额中的占比，国家相关统计部门缺乏相应的权威数据，因此只能取用国内代表性企业的数据来推算）来估算，国内全行业的医药物流成本占销售额的比重应在 2%以内，2013 年医药物流市场规模则超过 200 亿元，且伴随医药商业取得了两位数的同比增长。不过，根据与欧美联合博姿、日本东邦等公司高管的交流，发达国家此项数据均在 3%以上，国内医药物流投入不足、操作不规范，药品储存、配送、运输存在安全隐患的现状可见一斑。

随着国家食品与药品监督管理局于 2013 年颁布医药行业新版 GSP(GOOD SUPPLY PRACTICE 的缩写，称为药品经营质量管理规范)，2013 年以来各药品流通企业“被迫”加大在物流建设上的投入，推动了现代医药物流和第三方物流业务的发展。据国家医药商业协会统计预测，2014 年医药商业企业自有配送中心数

^①资料来源：商务部市场秩序司. 2013 年中国药品流通行业运行统计分析报告[EB/01], 2014-06-25

量同比增长将达到 8.4%，自有配送中心仓储面积同比增长 9.9%左右。^①一些最新的物联网技术，如高位货架、电子标签拣货系统、自动分拣系统等高科技产品得到了广泛应用。以中国医药集团、九州通医药集团为代表的一批大型企业，逐步建立起全国医药物流分销配送网络；一批区域性龙头企业如上海医药、广州医药、四川科伦等也同样拥有了区域性的物流中心及区域配送中心网络。

随着医药电商的发展，“最后一公里”药品供应保障体系进一步得以完善。电子商务的持续发展和医药流通渠道的日益规范，医药电商将逐步走进人们的生活，而新版 GSP 认证格局下衍生出来的规范的药品配送服务，更多地将体现在冷链上。这一切，对于拥有全国性配送网络和冷链配送能力的规范化、大型化医药物流企业而言，带来了更多的发展机遇。

与此同时，不可否认的是，在规范的医药物流企业从事的医药物流服务之外，许许多多的医药生产厂家、销售公司、医药电商企业，因为成本或者操作便利性的关系，都选择了置身药监局监管之外的传统运输、仓储、快递企业作为其物流服务商。在传统物流园区、物流干线上，至少有 10%的物流对象是药品。而目前，由于国内政府监管涉及多个部门交叉管理的问题，因此药品“黑物流”的“大乱”格局之下，短期内尚看不到“大治”的迹象，但“大治”的发展方向却是毋庸置疑的。

（三）医药物流行业发展趋势简介

1、现代医药物流网络将进一步健全

在商务部《全国药品流通行业发展规划纲要（2011-2015 年）》的引导下，随着行业集中度的进一步提高和新版 GSP 的全面实施，现代医药物流进入建立体系、形成网络的发展阶段。具有实力的企业将继续加大在物流建设方面的投入，广泛采用先进物流设备与技术，提高流通效率，提升物流服务能力；一些全国性集团公司或区域性龙头企业将逐渐形成现代医药物流体系及多仓协同配送网络，全力打造现代医药物流升级版的管理模式。

国药、九州通、上药、重庆医药、天士力、广东大参林、云南白药等，都在走着健全物流网络的道路，只是区域范围、发展速度各不相同。

2、未来我国医药物流行业将呈现两个显著的趋势

一是物流整合上升到企业战略管理高度；二是物流服务与主营医药商业业务

^①资料来源：中国医药商业协会. 2014 年中国药品流通行业发展蓝皮书[M]. 北京：社会科学文献出版社, 2014

分开，实行专业化管理。

物流整合上升到企业战略管理高度，现代医药物流运作方式将从传统的批发模式向供应链管理模式发展，以物流中心为平台，与制造商及其他供应商（上游企业）和药品零售商及其他分销商（下游企业）建立一种面向市场的供应系统，提高药品分销效率，并形成相对稳定的产销联盟网络。

物流服务与主营业务分开，实行专业化管理，把原有的物流业务、资产人员剥离或托管给第三方物流公司，并与第三方物流公司实行独立结算、相互考核，达到主辅分离的效果，让资源使用效率更高；医药商业团队资产更轻、运作更专业，以让医药商业和医药物流均能产生更大的绩效。

3、医药物流行业将与其他多个行业进行跨界整合

跨界发展将筑就新的医药物流生态系统，医药产业链之间的服务延伸与合作，向安全、快捷、可视、可及的方向转型，创新经营服务模式是大的趋势。未来电商、信息、金融、交通运输、设备制造等行业都将开始向医药物流行业跨界融合。

行业领军企业向物流特别是冷链和医药物流行业延伸，近来出现了不少经典案例，请见表 1-2:

表 1-2:2013 年以来跨界进入医药物流和冷链物流行业的典型案例

企业	举措	备注
知名地产、金融、IT 企业如万科、平安、联想等	万科、平安 2014 年均成立了物流事业部，进入物流行业；联想通过创办增益供应链，进入冷链物流	
传统物流设备供应商如松冷、海科森等	转型医药三方物流，投入车辆、设备大肆在医药特别是疫苗方面开发三方物流业务	海科森已被九州通发展成为战略“小伙伴”
顺丰速运、菜鸟、普洛斯、招商局物流	前三家于 2013 年先后成立医药物流事业部；招商局成立医药物流历史更早，在四川成都实际运营多年，但目前遭遇发展瓶颈	均愿意接触九州通、国药物流探讨合作
UPS、TNT、DHL	UPS 在上海、杭州拿到医疗器械和药品的三方物流牌照；TNT 医疗团队成员部分转向顺丰；DHL 等密集拜访九州通和国药	UPS 成为默沙东物流合作战略伙伴

虽然截至目前，国内市场上拥有全国性物流网点覆盖，并拿到牌照被准许在全国范围内从事医药三方物流的企业仅有国药和九州通两家，但顺丰速运、菜鸟网络、普洛斯、UPS 等等的跨界整合刚刚拉开大幕，更复杂的竞争格局正在展

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库